

武蔵野大学学術機関リポジトリ Musashino University Academic Institutional Repository

大人数授業におけるアクティブラーニングの試み

著者	積田 淳史
雑誌名	The Basis : 武蔵野大学教養教育リサーチセンター 紀要
号	6
ページ	21-38
発行年	2016-03-01
URL	http://id.nii.ac.jp/1419/00000161/

大人数授業におけるアクティブラーニングの試み

積田 淳史

1. はじめに

私は2012年度に奉職してから2年間、「基礎セルフ・ディベロップメント」という武蔵野BASISの中核的科目を担当した。おかげで教養教育部の先生方に知己を得て、その縁もあって2014年度末より「授業改善小委員会」の委員に選出して頂くこととなった。2015年3月11日に開催された公開FD「大学知におけるアクティブラーニング」では自らの授業における取り組みについて発表し、それがきっかけとなって本誌に寄稿する機会を得た。

本稿では、私が担当している「経営戦略論」という大人数授業におけるアクティブラーニングの試みについて、実際の授業資料を交えながら紹介していきたい。特に、授業改善小委員の支援を受けながら実践した「経営戦略論1・2015年度版」は学生の評判も良かったため、これを中心に紹介していきたい。

同授業の終了時に個人的に実施したアンケートの結果では、回答者194名（履修者232名・出席ゼロをのぞく実履修者は210名程度）の授業外学習時間は総計で6,071時間¹⁾、一人あたり約31時間の学習を積み上げることができた。大学設置基準では一単位あたり約33時間（45単位時間）、二単位で約67時間（90単位時間）の学修を目標としているため、授業時間約22時間（30単位時間）を合計すると基準の75%程度を実現したこととなる²⁾。アンケートの代表的な質問項目の概要は次の通りである³⁾。

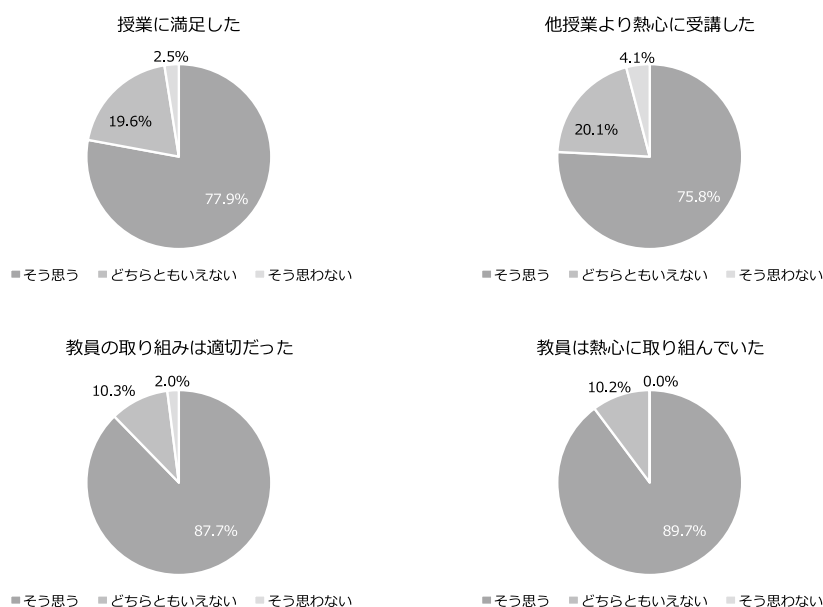


図1 授業評価アンケートの抜粋

2. 経営戦略論の概要と位置づけ

2.1. 概 要

経営戦略論 1・2 は、2 年生の 2 学期（前期）・4 学期（後期）に開講される、選択必修科目である。そのため、特別な事情が無い経営学科の学生は全員、「経営戦略論」を履修する。また、就職活動に直結する内容にも触れるために他学科学生の履修も少なくなく、履修者は 180 名～ 200 名を越える規模の大きい授業である（表 1）。

表 1 履修者数の推移⁴⁾

		経営戦略論 1	経営戦略論 2
位置づけ		選択必修	
対象学年		2 年生以上 (受講者の大半は 2 年生)	
開講学期		前期 (2 学期)	後期 (4 学期)
履修者数	2012 年度	104	83
	2013 年度	213	186
	2014 年度	244	99
	2015 年度	232	200 名程度 (執筆時点の仮登録者)

2.2. 位置づけ

「経営戦略論」は、卒業要件に関わる上に、経営学に興味の無い学生でも「経営戦略」という言葉くらいは見聞きしたことがあるためか、学生の事前意欲が高い⁵⁾。教員の立場からすると、武蔵野キャンパスにて武蔵野 BASIS を中心に一般教養を学んだ 1 年生を、有明キャンパスにて本格的な経営学の学びを始める 2 年生へと繋げる重要なゲートにあたるために、ここで経営学に対する興味をかきたてたいという願いがある。

これらの位置づけは、同じく 2 年生を対象に開講されるマーケティング論とほぼ同じである。違うのは開講学期くらいのものである（表 2）。特にマーケティング論 1 と経営戦略論 1 は扱う内容も似通っていることから、受講者もほとんど重複している。そのため、同授業を担当なさっている渡部博志先生と細かく相談しながら、授業内容が大きく重複しないように気をつけている。

表 2 経営戦略とマーケティング論

	位置づけ	対象学年	学期	内容
マーケティング論 1	選択必修	2	前期 (1 学期)	マーケティング戦略
経営戦略論 1	選択必修	2	前期 (2 学期)	
マーケティング論 2	選択必修	2	後期 (3 学期)	消費者心理
経営戦略論 2	選択必修	2	後期 (4 学期)	全社戦略

2014年度までは、マーケティング論1と経営戦略論1、マーケティング論2と経営戦略論2は同時に開講されていた。しかしながら2015年度からは、4学期制への移行に伴い開講学期が重ならないようになった。このことは、本稿で中心的に紹介したい「経営戦略論1：2015年度版」にとって大きな意味がある。というのも、マーケティング論1と経営戦略論1で共通する基本的知識については、マーケティング論1にて既に学修を終えているからである⁶⁾。つまり、経営戦略論1はマーケティング論1の履修を前提として、より発展的な内容からスタートすることができるのである。

2.3. 概要と位置づけのまとめ

以上のように紹介してきた概要と位置づけは、経営戦略論という授業を設計する際の重要な検討事項である。ここに改めて簡潔に箇条書きで整理しておこう。

- ・履修者は200名程度
- ・経営学科生のほとんどが履修する
- ・他学科学生による履修も少なくない
- ・学生の事前意欲は高い
- ・マーケティング論1と履修者が大きく重複している
- ・マーケティング論1に基礎的知識の学修を委ねることができる

3. 問題意識、方針、投入可能な資源

3.1. 問題意識

2節で紹介した概要と位置づけに加えて、私が^{学生たち}⁷⁾に感じている問題意識も、授業設計における重要な検討事項である。3節では、問題意識と注意事項について紹介したい。本当は、問題意識や注意事項を私が認識するに至った経緯や思考過程も共有できれば面白いのではないと思うが、それを書こうと思うと分量が大きくなりすぎてしまうために、結論だけ述べていきたい。それでは、まずは問題意識から紹介しよう。

①読書量が少ない

書籍に限らず、雑誌、新聞、インターネット上のブログなども含めて、一定の長さともまとまりを持ったテキストを読んだ経験がとても少ない。短いテキストであれば十分に読解できるが、段落と段落のつながりや部分と全体の関係性に対する意識が希薄である。

②作文経験が乏しい

基礎的な読解力は有しているが、文章力はまったく足りていない。接続詞や助詞が不適切であるばかりか、主語と述語の関係性にさえ配慮できない。ただし、箇条書きで文章の要約をつくらせると、それなりのものができる。思考力が足りないわけではない。

③正解を探す

唯一絶対の正解が無い問題を与えると、困惑する。いろいろな正解がありえるということを説明しても、それをなかなか受け容れない。口をついて出てくるのは「この考え方で正しいですか？」という、正解をなぞろうとする姿勢である。

④自信は無いが楽観的である⁸⁾

理由は学生によって様々であるが、自分たちの知的能力に自信が無いことは多くの学生にみられる特徴の一つである。一方で、「何とかなる」という過度な楽観主義も共通しているように思われる。つまり「自分たちは頭が悪いから努力してもしかたがないが、土壇場になって本気を出せば何とかなる」と考え、日常的に努力しない姿勢が染みついている。

3.2. 授業設計の方針

上記のような問題意識に基づいて、次のような方針を立てた。

①資料をたくさん読ませる

学生は「現実の事例をもっと知りたい」という強いニーズを抱いている。このニーズに応じれば、学生の満足度は容易に向上する。しかしながら、単に事例を紹介するだけでは、学生は娯楽のように消費してしまい、学修にほとんど寄与しない。そこで、概要のみを紹介することとし、詳細は配付資料によって理解させることとした。

②論述問題を課す

学生が作文を苦手とするのは、作文に取り組む経験が少ないからである。ゼミナール等で論述を繰り返させると自然と作文能力は向上していくから、学生に素養が無いわけではない。細かな指導は難しくても、反復練習を積み重ねさせるだけならば大人数講義でも実現できる。

③複数の正解のありえる問題を与える

理想的には「これが私なりの正解だ」と根拠をもって論じられるようにしていきたい。しかしながら、2年生にこのレベルの要求は高すぎる。そのためまずは、複数の正解（複数の解釈）がありえる、抽象度がほどほどの課題を課すこととした。

④日常的な学修と成績を直結させ、フィードバックを頻繁に与える

試験だけで成績が決まるとなると、学生は試験勉強しか打ち込まなくなってしまう。そこで、試験勉強に直結する小レポート（授業では「エクササイズ」と呼称した）を頻繁に課すこととした。事前に試験問題の半分を小レポートの中から出題すると通知し、小レポートにもわかりやすい意味を持たせることとした。要するに、「土壇場で頑張ってもどうしようもない」設計を心がけた。

また、学生が自信を強めていくことは学修面のみならず生き方のレベルにまで影響を及ぼ

すと考えたために、頻繁にフィードバックを与えて成長を確認できるようにしたいと考えた。多くの学生は、「勉強しても、自分は馬鹿だから意味が無い」と考えているから勉強しないという良くないあきらめを抱いている。これは、「勉強すれば、きちんと成長する」という事実を客観的に示してやれば改善することができる。そのためには、小レポートは全て採点・コメントし、自分で改善を確認できるような仕組みが必要である。

3.3. 投入可能な資源

授業を設計する際には、目標と方針に加えて、どれだけの資源（金銭面・時間面・労働力）を投入できるかも重要な検討事項である。ここでは、私がどのような資源を授業に投入可能であったかを確認しておきたい。

SA (Student Assistant)

私は幸いにも授業改善小委員に選ばれ、TA / SA の効果的な活用を探索するというミッションを与えられていたため、SA の利用について大きな自由が与えられていた。そこで、連続2コマ×8週＝16コマの授業に対して、合計230時間分のSA予算を確保して頂いた。SAは合計6名雇い、個々の事情を考慮しながら、授業中の質疑応答や小レポートの採点・コメントに従事させた。

印刷支援

同じく授業改善小委員のメンバーであることから、試験的に授業資料の印刷を手配して頂くことができた。受講学生には重い負担を強いることから、授業資料の印刷というさらなる負担は課したくなかったためである。フルカラーで印刷して頂いた資料は、学生の評判も非常に良かった。

授業資料

既に4年目であったので、自ら作成したパワーポイント資料は誤字脱字等の修正以外には必要ない段階に達していた。また、研究と授業が深く関連することから意図的に日常的に事例を蓄積しているため、既に授業で利用している事例に加えて、30程度の事例候補をPDF資料とともにプールしてあった。書籍・雑誌なども研究に用いるものをそのまま流用できるため、豊富にあった。

時 間

本稿で紹介する「経営戦略論1：2015年版」は、2学期に開講される。2学期の私の担当授業は、ゼミナール系科目を除くと経営戦略論1だけである。そのため、時間的余裕はあると見込んでいた。

4. 事例紹介：2015 年度版・経営戦略論 1

4.1. 基本構想

私は、小レポートを軸とした実践的な授業を運用したいと考え、4 学期制への移行に際して 1 コマ×週 2 回ではなく、2 コマ×週 1 回の授業形態を選択した。通常の講義形式を 180 分続けることは、学生にとっても私にとっても負担が高いことから、講義・討議・小レポートという 3 部構成にした。

①講 義

通常の講義。前年度以前の 2 回分に相当する講義内容を 60 分に圧縮したため、配布した資料の全てを説明することはできなかった。資料や教科書によって理解しやすい部分は省略し、深い思考が求められる部分を重点的に説明した。

②討 議（クラス・ディスカッション）

全くの白紙状態で小レポートに取り組ませたくなかったので、小レポートに相当する課題を授業中に与え、その内容について学生の発言を軸にした討議の時間を設けた。

③小レポート

授業最後の 30 分～45 分程度は、実際に小レポートに取り組ませ、その場で私と SA により質疑応答を受け付ける時間とした。この時間での退室を許可した結果として大半が教室を出てしまい、質疑応答の利用者は受講者の 1 割程度にとどまってしまった⁹⁾。

4.2. 成績評価

過去の経験から、学生の学修意欲は成績評価の方法によって最も大きな影響を受けると私は考えている。そのため、成績評価の基準や方法は具体的に学生に示した。

まず、総合成績は、期末試験・小レポート・発言点の合計点によるものとした。期末試験と小レポートのみでも 100 点に達しうることとし、発言点はボーナスに位置づけた。従って、学生によっては総合得点が 100 点を超えることもあった。

期末試験 70 点 + 小レポート 30 点 + 発言点

期末試験

期末試験は、A 問題と B 問題という 2 種類の問題を自由論述形式で課した（図 2 参照）。

A 問題は、教科書と授業資料の内容を問うものである。事前に 5 問の期末試験問題候補を出題し、その中から 1 問をランダムで出題する形式である¹⁰⁾。試験問題は次頁の通りであり、大学院入試レベルである¹¹⁾。学生は教科書や授業資料に散在する内容を A4・1 ページという小さなスペースにまとめる過程において、教科書や授業資料の内容を読み込むととも

に、何を伝え、何を伝えなくても良いか、考えを巡らせることになる。

図2 期末試験解答用紙

- I (1) 経営戦略の学術的定義を示し、簡潔に説明しなさい。
(2) 経営戦略について、授業を踏まえて論じなさい。
- II (1) マーケティング戦略の4つの要素について、簡潔に説明しなさい。
(2) 4つの要素の「フィット (適合)」について、論じなさい。
- III (1) マーケット・セグメンテーションについて論じなさい。
(2) 製品ライフサイクルについて論じなさい。
- IV (1) 企業の市場地位別戦略について、簡潔に説明しなさい。
(2) 企業の市場地位別戦略の1類型をとりあげ、具体例とともに論じなさい。
- V (1) 競争優位について、簡潔に説明しなさい。
(2) 差別化と競争優位の関係性について、論じなさい。

2015 年度 経営戦略論 1・期末試験問題

B 問題は、複数回実施する小レポートの中から1つ出題する形式である。このことは事前に通知し、毎週の小レポートに取り組むことが試験勉強に直結することを何度も説明した。事前の設計段階では6回実施する予定であったが、4学期制のために学生の疲労が想定よりも大きかったので、1回分を中止して、負担の軽減をはかった。B 問題については、項を改めて詳しく説明する。

オフィスアワー

試験2週間前に、空き教室を借りて3時間×2回の「試験勉強オフィスアワー」を実施した。最終的に合計で80名弱がオフィスアワーに参加し、2回目は最後の学生が帰ったのは夜22時過ぎであり¹²⁾、合計10時間弱を一緒に過ごすこととなった。ただし、毎週定期的に設置していたオフィスアワーには、1人しか相談に来なかった¹³⁾。その1人も起業に関する相談であり、授業に関する相談は0人だった。

小レポート

私の授業の最大の工夫が、小レポートである。小レポートは、授業で学修した知識を利用して、現実の製品やサービス、企業、ビジネスについて分析・考察する、自由論述課題である。本稿では読みやすさを考慮して「小レポート」と呼んでいるが、実際の授業では「レポート」という呼び方は避けて「エクササイズ」と呼んだ。レポートという名称が暗示する「調査してまとめる」という方向に学生を誘導したくなかったからである。効果のほどはわからないが、学生の間では「エクササイズ」という言葉が定着している。

小レポートは、表3の通り、全5回実施した。当初の想定では11-12回にも小レポートを実施し全6回とする予定であったが、上でも述べた通り学生の負担が重そうであったために中止した¹⁴⁾。

表3 小レポート概要

授業回	レクチャー概要	エクササイズ概要
01-02	経営戦略の概要	好きな漫画・小説から経営学的なフレーズを引用・紹介しなさい。
03-04	マーケティング	マルちゃん正麺がヒットした理由を考察しなさい。
05-06	市場の選び方	パナソニックはなぜ赤字覚悟で超高級家電市場を開拓しているか、理由を考察しなさい。
07-08	製品の世代交代	桃屋の「食べるラー油」を模倣したエスビー食品の戦略について考察しなさい。
09-10	資源に応じた戦略	セブンイレブンに次ぐ2位のシェアを持つローソンの戦略について考察しなさい。

各回の資料は、だいたいA4・8ページほどである。03-04回と05-06回については複数の雑誌記事を組み合わせる資料とし、07-08回と09-10回については国内では伝統のある経営学の雑誌よりビジネスケースを2本利用した。以下、より詳細に説明していこう。

①自由論述に慣れる（漫画・小説からの引用）

これは、経営学とは基本的に関係の無い小レポートである。努力しさえすれば高評価がとれる内容である。初回にこの課題を持ってきたのは、新鮮な気持ちを味わってほしかったこと、自ら意図を持って情報を探索する経験を積んで欲しかったこと、イラストや写真を利用するなど「自由」な論述形式を理解してほしかったことと（図3参照）、初回に良い成績を取らせてそれを公開することで後の学修へつなげたかったことが理由である。これらはいずれも奏功したように思われる。

(1) あなたの選んだ名言を大きく書きなさい。

「風船じゃ はちみつは
とれないよ？」
—「とれるよ！」

(2) 名言の経営学的な解釈・考え方を書きなさい。

この、ポーゴンの言動を、イノベーションの観点で
解釈したいと思う。
ポーゴンは風船を使い、木の上のハチの巣までとび、ハチミツをとろうとすあけだが...

1) 新結合
風船は本来見て楽しむもの・浮かべて楽しむもの...
高い所に行くためには ハシゴとか...
ポーゴンは 風船(の中の軽い気体) と 巣を落とす をかけあわせた。

2) 新たな価値
(実際ポーゴンはハチミツをとり成功したか、という点で少々疑問だが)
風船に新たな価値を見出したので、イノベーションにつながるものと考えられると思う。
というように、ポーゴンの発想はイノベーションにつながる可能性がある

(3) 名言の出典を詳しく明らかにしなさい あるものと考えました。

著者(初版年)『タイトル』出版社、該当ページ数
東京ディズニーランド内アトラクション、ポーゴンのハニーハント 冒頭頁

図3 小レポート01-02の優秀課題の一例
優秀回答の一つ。黒塗りの部分には手描きのイラストがある。

②理由を考察する(マルちゃん正麺、パナソニック)

03-04回と05-06回は、単一企業に閉じられた具体的な経営事象を取り上げ、その成功の理由や、チャレンジの理由を考察する課題である。この課題は、授業で教えた知識と配布した資料を用いる限りにおいて、事実上、唯一に近い正解が導かれるものである。01-02回では得点を大盤振る舞いしたが、03-04回では全体的に厳しく採点した。学生の気分を入れ替えるためと、かつ、05-06回以上で得点という形で学生に成長を実感させるためである。図3に、回答の一例を示す。

「マいちゃん正麺」が成功した理由

私の考えた結論は…

「麺の新製法」
「主張すぎないスープ」

「若者男セ
間わず多くの」

「パッケージのデザイン」
「アレンジしやすい味」
「2食良くなった麺の食感」

が、に知られ、によって

- ・こだわり・付加価値も消費者が感じられる
- ・アレンジレシピで多くの食べ方が生まれる
/ ネットで話題になる
- ・軽食・ストックごはんは食事になる

といった具合に ヒットした！ ぞす。

4Pの観点を見ると、新製法に「まろご生麺」というキャッチコピー、付加価値、ネットでの拡散、売場の大幅展開等の特徴が見られる。

セグメントは特定できておらず、複数のターゲットにうけている。

私が最も注目したいのは、東洋水産の市場地位と、製品ライフサイクルの観点である。

1) 東洋水産の市場地位

袋麺市場では、日清の「チキンラーメン」サントリーの「サッポロ一番」が多くのシェアを握っていた。東洋水産は2006年ごろから麺の開発に取り組んでいるが、これはシェア上位にとどまっていた。そして、チキンラーメンのシェアがあった。5年の開発期間を経て2011年11月に「マいちゃん正麺」は誕生した。麺にこだわるといわれるが正解だったのだと思う。そのこだわりがサッポロ一番の単月売上を追い越すヒット商品となったからだ。ちなみにほぼ同時期にチキンラーメンは、「キャラクターのひんごちゃん」のデザイン変更、サッポロ一番は口味バリエーションを増やしている。打つ手の選択の重大さがわかる。

2) 製品ライフサイクル

袋麺市場は衰退の一途をたどっていた。しかし、カラクリなどのように、ほとんど全く無くなったという市場ではない。顧客は存在し続けている。加えて、震災による非常食への意識の高まりや、景気の悪化で肉食が減る、一層袋麺市場における可能性は高まっていた。この、勢いや盛り上げに反発したばかりに存在していたニーズ、顧客の興味に合致できたという点で成功の理由の一つであると考える。

[参考] 日清食品HP (<https://www.nissin.com>)
サントリー食品HP (www.sanyofoods.co.jp)

深い分析ができています。セグメントもう少し。

図4 小レポート03-04の回答例

一番下の「深い分析ができています。セグメントもう少し。」は積田の手書きによるコメント。

③総合的に考察する（エスビー食品、ローソン）

最後の2題は、複数企業にまたがる複雑な経営事象を取り上げ、企業の行動や行動の背後にある意図を考察するもので、「唯一の正解が無い」課題そのものである。ただし、小問2問構成とし、小問1は唯一に近い正解が得られるように設定し、かつ、その思考が次の問題のヒントになるように配慮した。たとえば、コンビニ業界を扱った資料には様々な数字指標が登場するが、それらのうち最も重要な指標について小問1で分析させた上で、小問2で総合的な問いに取り組ませることとした。

小レポートの採点と成績公開

小レポートの回答と成績は、毎週、次の授業までに公開した。自由論述形式であり、明確な評価基準を学生に示しにくいために、優秀な回答を学生の名前とともに公開することで透明性を担保した。また、答案はすべて学生に返却し、学生同士で答案を見比べた上で評価に納得できない場合には申告するように伝えた¹⁵⁾。

小レポートは、SS・S・A・B・C・Dの6段階評価である。D～Aまでは絶対評価であり、A評価のうち上位20名ほどをS、さらに5名ほどをSSと評価した。成績への反映は、D = 1点～SS = 7点であり、全6回の予定を5回へと減らしたので合計点を1.2倍した。

小レポートの採点は、SAと協力しながら実施した。まず、あまりにも手を抜いていると判断できるD評価の回答をSAにより除外させ¹⁶⁾、その後はSAによる合議で回答をC・B・Aの3段階に分類させた。学生たちの採点は、辛口ではあるが的確であり、最終的に全数を改めて私がチェックしてもほとんど修正の必要が無いほどだった。学部生であっても、優秀な成績を取めた学生であれば後輩の学生を十分に指導する能力を有していることが証明されたのは大きな発見だった。

ただし、学期終盤になるにつれ、SA制度の運営は少しずつ厳しくなっていた。というのも、SAの学生たちにも試験が存在するために、長時間の負担をかけにくくなってしまったのである。最後の小レポートは、私が採点し、コメント記入のみを手伝ってもらうこととなった¹⁷⁾。SA学生の負担については配慮が足りず、少しつらい思いをさせたことは反省したい。

コメントについては、回答の改善アドバイスを1～2行程度で付した(図4下部参照)。Sの学生については「良くないところ」を重点的に私が直筆でコメントし¹⁸⁾、A以下の学生には良いところと改善点を1つずつ指摘することにした。A以下のコメントは、コメントの内容を一枚ずつ私が指示し、SAには「ファイト！」等のコメントを添えるなど前向きなものに言い換えてもらって、直筆で書いてもらった。コメントを伴うフィードバックは受講生の評判が非常に良く、改善しようという意欲につながったという意見が多かった。

また、コメントを添えた優秀回答と、優秀回答者の実名を、毎週、MUSCATにアップロードした。また授業冒頭で、A評価以上の学生の実名をすべて公開した。また、小レポートの累計ポイントをランキング化し、実名とともに公開した¹⁹⁾。

SA (Student Assistant)

授業改善小委員会の狙いの一つは、SA / TAを活用することで授業のアクティブラーニング化を試みることである。この試みの1つとして、私はSA6名による授業運営体制を計画し、その許可を得た。SAは、昨年度の経営戦略論1・2の通算成績優秀者上位10名から6名を選抜した。5名は私のゼミに所属する学生であり、残る1名はその5名に推薦してもらった学生である。

学生たちの業務としては、いわゆる通常のSAが担当する出席管理などの授業運営支援の他に、授業中の質疑応答と小レポート(後述)の採点とコメントを手伝ってもらった。結果として、授業中の質疑応答については受講学生の利用は限定的であったが評判は良く、小レ

ポートの採点とコメントについては大きな戦力となってくれた。

コミュニケーション・シート

毎回、学生に出席確認票を兼ねた A4・1 枚の用紙を配布し、そこに授業に関する質問や雑談を自由に書いてもらい、それらのすべてに返信してコミュニケーションを心がけた。さすがに手書きでコメントするのは大変だったので、SA にコメントを個人が特定できないようにワードに起こしてもらい、それに対して私が返信し、すべての質問と返信を学生に公開した (図 5)。「毎週読むのが楽しい」と言ってくれる学生も多く高評価であった。絵を描いてくれるような学生にもコメントし、授業中の質疑応答時間やオフィスアワーへの抵抗感を下げたいと思ったが、それについてはあまり効果がなかった。

4.3. 授業の流れ

以上のような授業設計をもとに、実際にどのように授業を展開したかを紹介しよう。以下、左上の数字は授業開始からのおおよそ経過時間 (分) である。

0～10 資料配付・雑談・小レポート講評

200 人以上が履修しているため、前の休み時間 (10 分) から準備を始めても、入れ替えや資料配付にどうしても時間がかかる。そこで、最初の 10 分程度は気分を「聞くモード」にスイッチしてもらうための時間と割り切った。この間、ただ待つだけでなく、メモが不要な雑談を話すように心がけた。何も話さないと学生が「授業が始まった」という感触を得られないために、なかなか静かにならないからである。たとえば生活指導上の注意事項、あるいは経営学科生に向けた伝達事項、新発売の製品などについて話したように記憶している。また、前回の小レポートの成績上位者をパワーポイントに表示して公開した。学生たちがどうしてもざわつく時間を、できるだけ一カ所にまとめたかったからである。

10～15 前回のおさらい

前回の授業内容をごく簡潔に復習した。これが学生にとって必要かどうかはわからないのだが、私自身がこの方が心地よく授業を始められる。不満も評価も特にない部分である。

15～75 レクチャー

通常の講義部分。昨年度の 2 回 (180 分) に相当する分量を 60 分でこなすため、省略も多く、また早口であるようだ。ただし、資料はすべて印刷して配布しており、学生はスライドをメモする必要は無く、私の口頭の説明を補完すればよいだけとなっている。経営戦略論は優れたテキストが多数存在するし、指定した教科書もわかりやすいものなので、レクチャーがなくても学生は基礎的な内容については十分に独力で理解できるだろう。そこで、レクチャーではできるかぎり教科書に記載の無い最新の事例や、教科書にあまり詳しく書かれていない最新の知見などを紹介するようにつとめた。

ニッチャーとフォロワーの違いがわからない。

まず、「どちらもシェアが小さい」という共通点があります。シェアが大きければ、チャレンジャーに分類されます。これは大切な違いです。チャレンジャーか、ニッチャー／フォロワーか、はシェアによって決まります。シェアが小さい場合に、ニッチャーないしはフォロワーとなります。

シェアの次は、ビジネスのありかたに注目します。だいたい次のような問いを検討してください。

- ①その企業が存在しないと仮定したときに、そのセグメントはリーダーたちにとって魅力的か？
→その企業（ニッチャー・フォロワー）が存在しないと仮定＝競争が無いと仮定しても魅力的でないような場合は、「おこぼれに預かっている」可能性が高く、フォロワー。
→その企業が存在しないと仮定した場合には魅力的である場合は、質問②に進む
- ②リーダーやチャレンジャーは、その気になれば似たようなビジネスができるか（模倣できるか）？
→模倣できる（がしていない）場合は、リーダーやチャレンジャーが資源を他のセグメントにふりわけているからたまたま生存できている可能性が高い。すなわち、その企業はフォロワー。
→模倣できない場合は、質問③に進む。
- ③模倣できない理由は、模倣が難しい（模倣に大きなコストがかかる）からか？
→YESの場合、ニッチャー。
→NOの場合は、「魅力的で、模倣も容易だが、現在は模倣されていない」となる。
法的保護などが理由であれば、ニッチャー。
法的保護などが無いとすれば、やがて模倣（同質化）されると予想される。
短期的にはニッチャーのように見えるが、将来的にはフォロワーになってしまう。
リーダーやチャレンジャーが模倣する前に、地位を築けるかが大切。

だいたいこんなようなイメージです。

kawaii 絵を描きたい



kawaii 絵が書けません。

コツを教えてください!!!

絵のことはよくわからない

けど、まず第一に「かわいくかろう！」って思う意識が無いと無理じゃないかな？ あとその絵をそのまま適切なアスペクト比に直したらけっこう可愛いと思うよ!!

図 5 コミュニケーション・シートの一例

たとえば授業中の説明がわかりにくかったという説明に、丁寧に回答した。

また、深い意味の無い雑談にも極力応じるようにした。

学生の意外な興味を知るきっかけになることもあったし、

オフィシアワや質疑応答の抵抗感を低減する狙いもあった。

75～85 休み時間

200 人が移動するため、正規の休み時間と重なると学生の移動により廊下・トイレが非常に混雑するため、休み時間をずらすようにした。レクチャーが長引いた場合には、休み時間まで延長し、たとえば 100～110 分（正規の休み時間終了＝授業開始時刻から 10 分間）にしたこともあったが、特段、学生から不満の声はなかった。学生は、休み時間さえ確保されていれば、その時間帯については特に気にしないようである。

85～125 クラス・ディスカッション準備

学生に小レポートに相当する課題を与え、30 分の間に自分なりの回答を頭の中で構成するように求めた。この間、教員と SA は教室を歩き回り、質疑応答を受け付ける時間とした。質疑応答については、クラス・ディスカッション用課題か、もしくは、前回の小レポート用課題とした。結果として、この時間は教員も SA も手持ちぶさたの時間となった。というのも、学生は資料を読み込むのに時間がかかるために、質問が生じる前に準備時間が終わってしまうからである。授業終盤は課題をやさしくすることで学生からの質問は増えたものの、どちらが学生の学修により貢献するかは検討が必要である。

125～140 クラス・ディスカッション

学生が、課題の回答を発表する時間である。挙手した学生全員を指名し終えるまで、ディスカッションを続けた。学生のコメントに対し、私がコメントを返し、いくつか私と挙手した学生の間で会話を続けるように心がけた。この時間は、学生たちの間で「いろいろな意見があることがわかっておもしろかった」という風に好意的に受け入れられた一方、「発言するつもりはなかったので小レポートに取り組んでいた」と割り切っている学生も存在してしまっていた。

140～180 小レポートへの取り組み、質疑応答

クラス・ディスカッションが終わった後の残り時間は、小レポートに取り組む、質疑応答の時間とした。ただし、教室環境が非常に悪かったために帰宅を許可したせいで、この時間に教室に残る学生は、当初は数名程度、最終的に 20 名弱であった。残った学生は熱心に質問し、小レポートや期末試験の成績も概して良かった。

4.4. 成果

こうした取り組みは、先述の通り、学生たちに長い勉強時間を積み上げさせることに成功した上に、満足度も高かったという意味で、成功したと考えている。以下、肯定的・否定的なものを織り交ぜながら、アンケートの発言を紹介したい。なお、文中のエクササイズとは、先に説明したとおり小レポートのことである。

exercise も授業もむずかしかったが受けておいてよかったと思う。exercise を解くに当たって、他の授業よりもかなりの時間をかけたが、自分の中で満足のいく回答ができ

ると達成感をとても感じられた。

エクササイズはとても大変だったが、新しい発見や今まで学んだ事をアウトプット出来て楽しかった。毎回フィードバックは不安だったが次へのやる気に繋がった。授業でもクイズやミニエクササイズを通じて、自分で考えることが求められたため理解に繋がったと思う。カラーのレジュメも見易かった。もう少しゆっくり話してもらえたらメモが取りやすかったです。

毎回フィードバックしてくるのは他の授業にはなくて良かったです。自分の考えがあってるかどうか分かるし、他の人の考えも見れてとても参考になった。

エクササイズの点数がみんなに見られるのは刺激があってもっと頑張ろうと思えました。

とても大変です。エクササイズの回答を友人と作る度に精神力がゴリゴリされます。私は今期、あと残り7科目のテストが控えていますが、そのどれよりも時間と精神力を使いました。ですが、やればやるだけ成果が出る授業なので、やりがいと達成感が一番でした。大変でしたが楽しかったです。

正直授業を通じて戦略論を面白いと感じたことはありませんでした。自分にはあわなかったです。期末テストの形式(A問題)に関しては、戦略論の学習成果を発揮する上で全く理に適っていなかったと思います。実践的な事を考えるなら、(知識を問う問題はともかく)持ち込みをせず暗記してくるといったやり方はその意義が理解できません。どちらもBの様であればまだわかりませんが。

このように、小レポートは大変苦しかったが、それがゆえに達成感は感じられたという感想が非常に多かった。しかしながら、他にもっと優先したい授業がある学生たちにとっては負担が不満の原因となっているようだった。このあたりは、シラバスをより充実させるなどして、受講前に学生がもっと授業を峻別できるように工夫していきたい。

5. まとめと反省

以上が、私が「経営戦略論1・2015年度版」にて実践した授業の概要である。ここに改めて私の授業の特徴を箇条書きに整理しよう。

- ・この授業での「アクティブ」を「授業外の主体的な学修」と定義した。
- ・180分連続の授業形態を選択し、3部構成とした。
- ・小テストを頻繁に課した。

- ・ SA の力を借りて、全てにコメントを書いてフィードバックした。
- ・ 成績はすべて公開した。
- ・ 定期的にオフィスアワーを用意したが利用者はいなかった。
- ・ 試験前オフィスアワー制度を用意したところ、80 名以上が利用し、22 時を超えるまで盛況だった。
- ・ 授業中の質疑応答は限定的だったが、SA の質疑応答は「説明が学生目線」「話しかけやすい」と好評だった。

授業の成果に関しては、学生に多くの学習時間を積み重ねさせることもできたし、授業評価アンケートも良かったので、満足している。ただし、解決すべき問題も少なくない。

最大の問題は、授業の準備・運営に、教員だけで 115 時間（授業時間を除く）も費やしたことである。8 週で 115 時間であるから、1 週あたり 10 時間以上をこの授業にとられることとなり、非常に負担が大きかった。115 時間ほども費やすのであれば、もっと学生の学習時間を積み上げさせたかったように思う。もう少し印刷支援を受けられるように資料を前もって準備したり、利用者の少なかった授業中の質疑応答の代わりに出席管理業務（答案の並び替えなど）をもっと SA に委託したりすれば、もう少し負担は減っただろう。1 年だけ最善の授業を実施すれば良い取り組みではないため、もっと長期的に実現可能な仕組みを模索していきたい。土日もほとんど出講しなければならなかったこの負担を連年続けることは、とてもではないができないと思う。

また、平等感への配慮が足りなかった点も反省したい。どうしても成績上位者ほど質疑応答にも参加しやすく、それがまた成績の格差につながったというメカニズムが働いてしまったように思う。この問題の全てを教員が処理する必要は無いと思うが、たとえば学籍番号順に質問時間を区切るなど、もう少し話しかけやすくする工夫は実施すべきだった。

本稿では一つの区切りとして私なりの取り組みについて説明したが、文章では説明が難しいことも多い。機会があれば、実際の資料を用いながら手法について公開していくことも考えている。また本稿を読んで何かお気づきのことがあれば、学校行事等でお声がけ頂き、フィードバックを得られたら幸いである。そうした貴重なご助言を糧にしながら、今後も授業改善に取り組み続けたいと思う。

註

- 1) 試験勉強を除く毎週の予復習時間の総計と、試験勉強時間を合計したもの。
- 2) 教育機関においては、現実の 45 分をもって 1 単位時間と換算する慣行があるようだ。大学設置基準の文言の「時間」を実時間の 1 時間として計算すると、単純計算で学生は 1 週間あたり授業時間も含めて 60 時間以上勉強しなくてはならなくなり、土日を休みと過程すると 1 日 12 時間、土日祝日を仮に無視しても 1 日 9 時間以上の学修が必要となり、現実的ではないように思われる。

参考：「明治大学の新しい時間割・学年歴は設置基準違反なのか？」

<http://kakichirashi.hatenadiary.jp/entry/2015/08/06/224249>

- 3) インターネット上でアンケートを実施し、194名の回答を得た。回答にあたっては、学籍番号の記入を求めた。1:まったくそう思わない~7:まったくその通りの7段階評価を実施したが、白黒の円グラフでは非常に見にくかったので、1~2:そう思わない、3~5:どちらともいえない、6~7:そう思う、に集約したグラフをここでは紹介している。
- 4) 2014年度「経営戦略論2」の受講者が半減したのは、金曜1限開講であった上に、金曜日に経営学科生が受講可能な科目が「経営戦略論2」以外には事実上存在しなかったため、学生の多くが3連休とすることを選んだからである。
- 5) 学生の意欲が高いことと、学生の事前意欲が高いことには、違いがある。事前意欲が高い場合、学生は最初の数回の授業には熱心に臨んでくれるが、それが維持できるかどうかは教員次第である。もちろん事前意欲が高いほうが学生の意欲も高くなりやすいから、無関係ではない。事前意欲は、もともとの興味関心と、授業内容(シラバス)と、前年度以前の先輩学生による評判によって決まるようである。
- 6) 経営戦略論1がマーケティング論1よりも発展的であるという意味ではない。どちらも企業と顧客の関係性について扱うため、「顧客とは何か」といった基本的知識が共通だという意味である。その基本的知識を前提に、経営戦略論1はより企業に、マーケティング論1はより顧客に注目するという違いがある。
- 7) 私は、「学生」を相手にするときと、「学生たち」を相手にするときには、目線を変えるように心がけている。大人数講義など「学生たち」を相手にする場合には、学生全体に対して良いパフォーマンスを発揮できるように、学生個々の事情はできるかぎり思考の枠内から外すよう努めている。学生ひとりひとりのニーズに対応できることが理想ではあるが、200人全員にひとりひとり対応するのは現実的ではない。それらはゼミナールなどの少人数授業で実施しようと考えている。
- 8) 自信が無く悲観的な学生は、精神的に参ってしまうのではないかと心配したくなることもあるが、自分で決めた目標に対してはしっかりと努力できる傾向にある。経営学科の成績上位層に多いタイプである。
- 9) しっかりと調査はしていないが、学生に話を聞いた感覚としては、200人中120人程度はすぐに帰宅し、60人程度は図書館や食堂など空調が効いていて空間の広い場所へ移動し、残る20人程度が教室で教員とSAによる質疑応答制度を利用していた。16:10分に授業が終了したあと20時過ぎまで学内で自習していた学生もあり、質疑応答制度を利用すればよいと思ったものだが、「事前にアドバイスを受けるのは悔しい」という理由で利用しなかったそうである。つくづく学生の性格もさまざまであると思う。
- 10) 公平を期すためと、学生がヤマを張ることを避けるために、当日に学生の前でさいころを振って決める。
- 11) もちろん回答には大学院入試レベルは求めない。
- 12) これが望ましいことでないことは理解している。気を遣って自分たちを後回しにして良いと言ってくれた高学年の男子学生たちには感謝している。この問題は、合計7問分のアドバイスをまとめてやったために生じた事態である。次回以降は、A問題第一番は〇月〇日までと時期を区切ってオフィスアワーを開催し、負担の分散をはかりたいと考えている。
- 13) 全くの余談であるが、オフィスアワー制度を活用していくためには、教員の在室情報を学生が正確に把握できる仕組みが必要なのではあるまいか。特に有明キャンパスでは、学生はエレベーターをつかって研究室フロアまでいかねばならないため、何回か空振りするうちにオフィスアワー制度をあきらめてしまうように思われる。有明キャンパスには教員の在室確認ディスプレイがあるが、授業・会議などが反映されないため、あまり学生の役に立っていないようである。

- 14) 学生たちへのインタビューによれば、週1度のペースで出されていた課題が週2度になっても同じだけ出されるような科目がいくつか存在したため、授業負担が重くなったようである。また、ちょうど第6週のあたりで期末レポートなどの課題が出そうこともあり、心理的負担もあったようだ。教員間で試験日程を調整したり、レポート課題は早めに出題したりするなど、これまでにない工夫求められているように思う。
- 15) AにするかBにするかを悩むような回答の場合、字のきれいさやそのときの気分が微妙な判断に影響してしまうと思われる。このことを学生に十分に伝えた上で、丁寧に回答を書くように指導し、また、採点のブレが十分にありえるので気兼ねなく申告するように通知した。結果として数名程度が質問に来たが、評価の変更が必要ではなかったので理由を説明すると、納得してくれたようであった。
- 16) ほとんど白紙の回答や問題批判をしている回答など、明らかに評価のしようがないものをD評価とした。
- 17) 私がすべて採点したほうが、時間的には早かった。SAの学生にも回答が見られるという受講生へのプレッシャー、SA学生の成長、そして時間的負担のバランスを考えると、試験前以外は今後もSA学生に採点を手伝ってもらうほうが総合的な便益は大きいように思われる。
- 18) 最高評価を与えているために、学生のモチベーションを損なうことなく全学生に改善点を伝えやすい。
- 19) こうしたオープンな方針は、過去の授業で同じ試みをした際に「一部の学生をえこひいきしているのではないか」という学生の不満に応じる形で試みるようになったという経緯がある。回答をオープンにするようになってからは、えこひいきではないかという不満はほとんど聞かれなくなった。回答の良さや自分の回答との差は、勉強中の学生であっても理解できるようである。ただし一方、「教員（積田）に嫌われているから評価が低い」といった不満が生じてしまった。このあたりは両立できないのかもしれない。